

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Employees Education and Development

Student: Petr Holinka

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Holinka**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
Employee Education and Development

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy řešení problémových oblastí
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

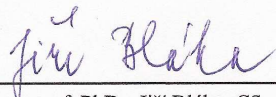
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**


Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

7. května 2010

.....

Poděkování

Nejen za poskytnuté cenné rady a informace děkuji paní Mgr. Jaromíře Vaněčkové, ředitelce odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů společnosti Mountfield a.s.

Taktéž děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za jeho velmi vstřícný přístup a odborné poradenství.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje.....	3
2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál.....	3
2.2 Lidský kapitál	3
2.3 Řízení lidských zdrojů.....	3
2.4 Definice a funkce učení.....	4
2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	7
2.6 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.....	8
2.7 Metody vzdělávání	8
2.7.1 Vzdělávání na pracovišti (On the job).....	9
2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště (Off the job).....	11
2.7.3 Kombinované metody vzdělávání	13
2.8 Měření efektivity vzdělávacích aktivit a zpětná vazba	14
2.8.1 Systém metod měření	15
2.8.2 Návrh investic do vzdělávání.....	18
3. Charakteristika vybrané organizace	21
3.1 Historie společnosti	21
3.2 Strategie a cíle společnosti	22
3.3 Zaměstnanci společnosti.....	22
3.4 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	24
3.4.1 Druhy a metody vzdělávání ve společnosti.....	27
3.4.2 Vyhodnocování efektivity vzdělávání ve společnosti.....	36
4. Analýza problémů podnikového vzdělávání	38
5. Návrhy ke zlepšení efektivity vzdělávání	39
6. Závěr.....	43
Seznam použité literatury	44
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

„Bez učení ani světec nedokáže pronášet správné úsudky“

Tommaso Campanella

Samotnému „vzdělávání a rozvoji zaměstnanců“ jakožto rozšiřování znalostí, kompetencí, vědomostí a schopností zaměstnanců je v posledních letech věnována značná pozornost a to jak ze strany zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců.

Podniky, firmy a jiné organizace zaměstnávají, za účelem výkonu své nejen podnikatelské činnosti, zaměstnance s jistými předpoklady pro výkon těchto funkcí. V dnešní pružné době, ve které se vývoj informačních či výrobních technologií neustále zvyšuje, však jen již zřídka kdy zaměstnanci k výkonu své funkce stačí zkušenosti z dob svého studia na učilišti, střední či vysoké škole. Neustále rostoucí požadavky na zaměstnance sebou přináší nutnost tyto osoby, resp. jejich vědomosti a zkušenosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investují firmy, zaměstnavatelé nemalé finanční prostředky. Od této investice očekávají zvýšené znalosti a dovednosti svých zaměstnanců a s tím související eventuální konkurenční výhodu, růst tržeb, snížení provozních nákladů, pokles počtu pracovních úrazů, či snížení fluktuace v podniku.

Aby bylo vzdělávání efektivní, je zapotřebí, s ohledem na individuální potřeby společnosti, zvolit vhodný systém a metody vzdělávání, jeho intenzitu a náročnost. Zásadní roli hrají především náklady na vzdělávání pracovníků v poměru k užítku z něj. Je zřejmé, že i v této problematice hraje podstatnou roli ta skutečnost, že výnosy ze vzdělávání přesahují jeho náklady a dochází k zisku. Jelikož zde pracujeme s hodnotami, které mnohdy nelze číselně definovat, nastává problém s měřením této efektivnosti a zjištěním, jakých konkrétních úspor, resp. jakého růstu tržeb podnik díky absolvovanému vzdělávání dosáhl.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat nedostatky a chyby (například v hodnocení absolvovaných školení a získávání zpětné vazby) systému vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a měření jeho efektivity ve společnosti Mountfield a.s.. Úkolem je také zjistit, nakolik tento systém odpovídá aktuálním potřebám firmy, resp. jakým konkrétním způsobem zvýšit celkovou efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje

2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Základním předpoklad úspěšného a konkurenceschopného fungování organizace spočívá v neustálém propojování, využívání a doplňování čtyřech základních zdrojů a to zdrojů: materiálních, finančních, informačních a lidských.

Materiální a finanční zdroje ovšem samy o sobě mají pro fungování podniku minimální význam. K tomu aby přinesly nějaký efekt, potřebují lidi, zaměstnance, personál tedy lidské zdroje, jež jsou zdrojem nejdražším a nejdůležitějším a zdroje informační, což jsou schopnosti a na nich vybudované vědomosti a dovednosti zaměstnanců.

2.2 Lidský kapitál

Lidské zdroje, zaměstnanci představují v organizaci tzv. lidský kapitál, bez ohledu na to jakou pozici zastávají.

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ [Armstrong, 2007, s. 50]

Podle Vodáka a Kucharčíkové, (2007), znamená lidský kapitál určitou zásobu vrozených a během života nabytých a zdokonalovaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence, kterou je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. K tomu, aby lidé fungovali v souladu s cíly organizace, je zapotřebí zajistit jejich řízení a organizaci jejich činností. Touto problematikou se zabývá následující kapitola Řízení lidských zdrojů.

2.3 Řízení lidských zdrojů

Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně či individuálně přispívají k dosažení jejich cílů, jsou v podstatě tím nejcennějším, co organizace mají. Strategický a logicky promyšlený přístup k jejich řízení je jakousi definicí názvu této kapitoly.

„Řízení lidských zdrojů je ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se lidí, s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Problémy klasického personálního řízení mohou být řešený pouze za předpokladu, že si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří vlastní názor na to,

jaké zaměstnance a jaký rozvoj zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů, by mohla k dosažení těchto cílů vést.“ [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 29]

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace plnit své cíle prostřednictvím lidí. Rozhodujícím v řízení lidských zdrojů je zabezpečit získání a udržení adekvátně kvalifikovaných, zodpovědných a vhodně motivovaných zaměstnanců.

Aktuálně nejvýznamnějšími úkoly řízení lidských zdrojů jsou podle Koubka, (2007):

- ❖ Zlepšení pracovního života, jeho kvality např. zlepšením pracovního prostředí, moderní pracoviště, snížení znečištění a hluchosti na pracovišti, moderní pracovní náradí, počítačové vybavení a software, snížení pracovního rizika, lepší mezilidské vztahy na pracovišti.
- ❖ Zvýšení celkové produktivity tzn. zvýšení obratu, objemu výroby, snížení nákladů.
- ❖ Zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vhodnou, spravedlivou formou odměňování a zaměstnaneckých výhod docílit jejich vyšší spokojenosti.
- ❖ Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu, tedy rozvíjením a zdokonalováním zajišťovat lepších výsledků nejen jednotlivých pracovníků, ale především celého pracovního kolektivu.
- ❖ Zvýšení připravenosti na změny, flexibilita zaměstnanců, pomocí kvalitního vzdělávání docílit vyšší univerzálnosti zaměstnanců za účelem jejich snazšího případného přechodu na jinou pracovní pozici, či jiný druh práce.

Nejdůležitějším předpokladem k realizaci výše uvedených úkolů je intenzivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jehož podrobnějším rozbohem se zabývám v následujícím textu.

2.4 Definice a funkce učení

„Proces učení je činnost, na jejímž vstupu jsou určité předané znalosti. Ty jsou jednotlivcem přetvářeny tak, aby vedly k trvalé změně chování jednotlivce.“ [Dědina, Odcházal, 2007, s. 34]

„Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.“ [Hroník, 2007, s. 30]

V praxi dochází k prolínání a záměně některých pojmů. Jednotlivé pojmy lze podle Hroníka, (2007), vysvětlit takto:

- ❖ Učení (se) – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. K učení dochází nejen organizovaně, ale také spontánně, aniž si to dotyčný uvědomuje. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.
- ❖ Rozvoj – lze definovat jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se).
- ❖ Vzdělávání – je jeden ze způsobu učení (se), organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec, jsou tedy přesně ohraničené a při jejich koncipování se postupuje systematicky.

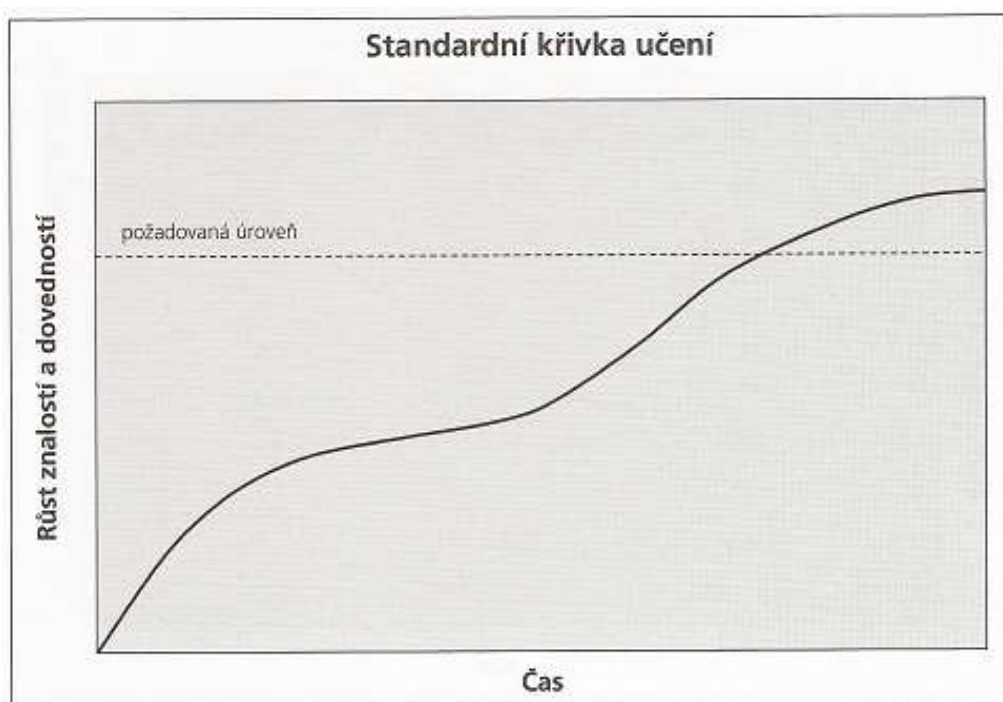
Dalším pojmem, se kterým se v této problematice setkáváme je „Trénink“, který je definován jako: „Plánovaná, systematická snaha o upravení či vývoj znalostí /dovedností/ za pomoci studia; snaha o dosažení efektivních výkonů v dané činnosti či řadě činností. Co se týče pracovních situací, spočívá jeho účel v umožnění jednotlivci dosáhnout schopností proto, aby mohl adekvátně vykonávat zadaný úkol či zaměstnání.“ [Buckley, Caple, 2004, s. 5]

Grafické vyjádření procesu učení a zapomínání

Proces učení neprobíhá rovnoměrně. Rychlost učení, stejně tak jako intenzitu koncentrace pozornosti ovlivňují stejné vlivy, jako smysluplnost učební látky, monotónnost učebního procesu, možnost aktivního zapojení účastníka či náročnost a rozsah učební látky, což vede k jejich kolísání.

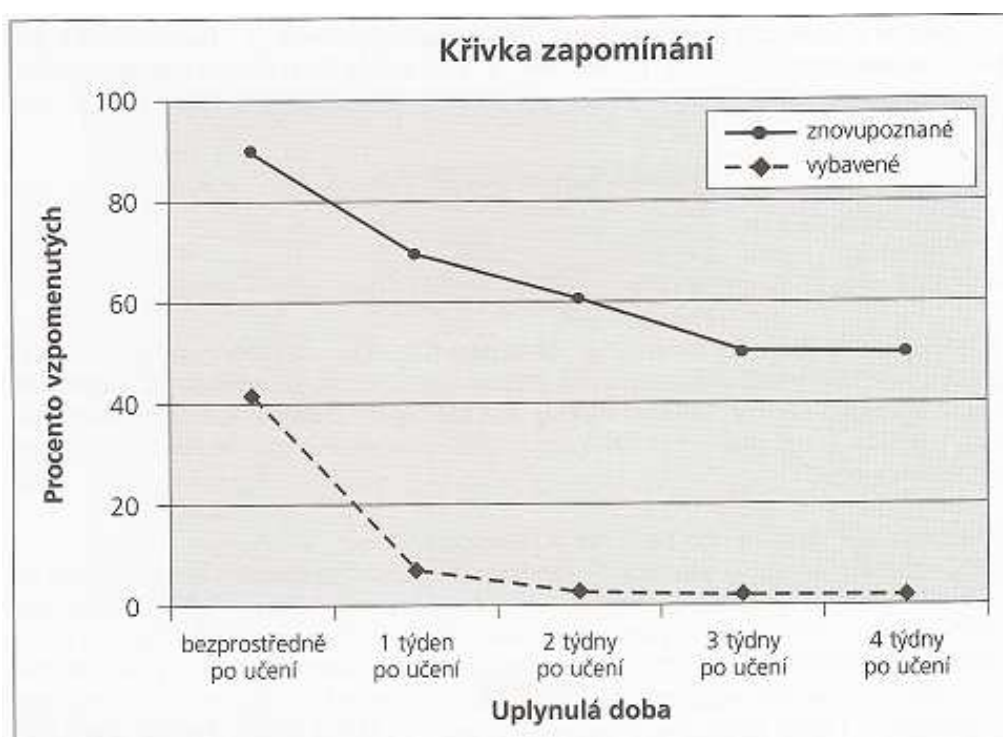
S ohledem na náročnost učební látky značí křivka učení při jednodušších úlohách poměrně strmý nárůst znalostí a dovedností, poté se s postupným prohlubováním vědomostí její rychlost zpomaluje. Celý proces, znázorněný v grafu č. 1, se může opakovat v případě, kdy vzdělávaný na těchto získaných znalostech staví znalosti nové.

V případě složitějších úloh může mít nástup rychlosti učení určité zpoždění, které je způsobeno delší potřebou vzdělávaného se do dané problematiky „dostat“. V případě hodnocení vzdělávání je však zapotřebí s touto skutečností počítat.



Graf č. 1 Standardní křivka učení. [Hroník, 2007, s. 41]

Na vývoji křivek z grafu č. 2 můžeme pozorovat, jak rychle dochází ke ztrátám nových informací zapomínáním.



Graf č. 2 Křivka zapomínání. [Hroník, 2007, s. 43]

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové, (2005), si člověk zapamatuje:

- ❖ 10% z toho, co čte,
- ❖ 20% z toho, co slyší,
- ❖ 30% z toho, co vidí,
- ❖ 50% z toho, co vidí a slyší,
- ❖ 70% z toho, co sám říká,
- ❖ 90% z toho, co sám říká a dělá.

2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je podle Koubka, (2007), značně proměnlivé v čase i prostoru, závisí například na sociálním prostředí, na kulturní a vzdělanostní struktuře obyvatelstva. Základním předpokladem úspěšného fungování organizace je flexibilita a připravenost na změny. Její tvorbu vytvářejí flexibilní zaměstnanci, kteří taktéž se změnami souhlasí a podporují je. Činnost spojená s formováním pracovních schopností zaměstnanců se stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Je totiž třeba zajistit, aby zaměstnanci byli schopni pružně zareagovat na nové požadavky či nové možnosti trhu a také na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Tradiční způsoby vzdělávání pracovníků jakými je například zácvik, doškolování či přeškolování, však z důvodu potřeby nejen odborně připravených zaměstnanců, nýbrž také pracovníků se žádoucími povahovými rysy a chováním, již nestačí. Je nutné zaměřit pozornost na jiné rozvojové aktivity, které flexibilitu pracovníků podporují, a to především na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Nejdůležitějšími důvody, chtějí-li být organizace úspěšné a konkurenceschopné, proč vzdělávat své zaměstnance, jsou například:

- ❖ Rychle se měnící technika a technologie v organizacích.
- ❖ Proměnlivost lidských nároků a potřeb, díky tomu měnící se struktura trhu.
- ❖ Mění se organizace práce, způsoby jejího řízení i povaha.
- ❖ Rozvoj informačních technologií.
- ❖ Orientace na kvalitu života se projevuje v potřebě zaměstnanců vzdělávat se.

2.6 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

„Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [Koubek, 2007, s 259]

Organizačními a institucionálními předpoklady je myšlena především existence „speciální“ skupiny pracovníků zajišťující organizaci a náplň vzdělávání, existence vhodných prostor a vybavení potřebného k vzdělávání či vypracovanost speciálních vzdělávacích programů.

Vlastní cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání, kdy na základě statistických údajů, dotazníků, hodnocení vedoucích pracovníků, nebo výsledků pracovního výkonu, mnohdy složitým způsobem zjišťujeme, jaké konkrétní potřeby vzdělávání organizace má.

Po zjištění konkrétních potřeb vzdělávání následuje proces plánování vzdělávání pracovníků, při kterém podnikové vedení, personální útvar nebo oddělení lidských zdrojů specifikuje konkrétní podobu vzdělávacího programu s odpovědí na otázky:

- jaké vzdělávání má být zabezpečeno (obsah školení),
- komu má být zabezpečeno (skupiny, jednotlivci, kritéria výběru účastníků),
- jakým způsobem má být zabezpečeno (na pracovišti či mimo něj, konkrétní metody vzdělávání, vzdělávací materiály, pomůcky, texty, atd., režim vzdělávání,
- kým bude provedeno (vzdělávací instituce, interní školitel),
- kdy bude provedeno (časový plán, termín),
- kde bude provedeno (místo konání, ubytování, doprava, atd.),
- s jakými náklady (za jakou cenu, rozpočet),
- hodnocení výsledků, účinnosti, efektivity ze vzdělávání (metody, časový odstup, hodnotící osoba).

2.7 Metody vzdělávání

V dnešní době máme možnost vybírat z celé řady metod vzdělávání. Existuje mnoho způsobů, pro jejichž výběr je však nutno zhodnotit potenciální vzdělávanou osobu, její potřebu vzdělávání, problematiku, ve které se má vzdělávat a podle těchto kritérií zvolit konkrétní způsoby či metody.

Vzdělávací systém zaměstnance je v podstatě téměř vždy tvořen kombinací několika jednotlivých vzdělávacích metod. Pokud bychom si měli jednotlivé metody přiblížit, dojdeme k následujícímu rozdělení.

Základním členěním metod vzdělávání zaměstnanců je rozdělení na metody „On the job“ a „Off the job“, tedy metody používané ke vzdělávání na pracovišti, resp. mimo pracoviště či jejich kombinace. V reálné praxi se hojně využívají oba zmíněné druhy metod, každý z nich je však více či méně zaměřen na určitou skupinu pracovníků podle povahy jejich pracovního zařazení.

2.7.1 Vzdělávání na pracovišti (On the job)

Tyto metody jsou obecně považovány za vhodnější především při vzdělávání pracovníků z dělnických, manuálně pracujících profesí, což však neznamená, že by pro skupinu vedoucích pracovníků či specialistů vhodné nebyly, naopak jejich využití, především z důvodu rostoucího důrazu na praktickou stránku vzdělávání, neustále roste.

Jedná se především o tyto typy metod:

➤ Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda je považována za nejjednodušší a zároveň nejpoužívanější způsob zaškolování především nových pracovníků či zaměstnanců převedených na nový druh ne příliš odborné a složité práce. Napodobováním a pozorováním školícího se pracovník seznamuje s konkrétními, zpravidla jednoduchými pracovními kroky a postupy, které si postupně osvojuje.

Výhodou této metody je možnost rychlého zácvičení pracovníků a eventuálního vzniku bližší vazby mezi vzdělávaným a vzdělávajícím.

Nevýhodou může být využití metody jen pro jednodušší pracovní úkony krátkodobého charakteru.

➤ Coaching

Metoda, při které je vzdělávaný soustavně školitelem směřován k požadovanému výkonu práce a k vlastní iniciativě. Na rozdíl od instruktáže je Coaching dlouhodobějšího charakteru, jelikož samotnému učení, instruování a sdělování připomínek je věnována větší pozornost, přičemž pracovníkův výkon a přístup je pravidelně kontrolován jeho školitelem. „Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním vyjadřuje asi nejlépe příměr: konzultant dává lidem ryby, kouč učí lidi rybařit.“ [Plamínek, 2010, s. 43]

➤ Mentoring

Při vzdělávání v rámci této metody, která je podobná metodě Coaching, nese vzdělávaný již určitou míru odpovědnosti. Sám si vybírá, nebo je mu přidělen mentor (rádce), který mu radí, pomáhá zlepšovat jeho schopnosti a pracovní výkon, popřípadě formuje jeho budoucí kariéru.

Podle Hroníka, (2007), je osoba mentora a kouče definovaná jako:

Mentor: -zkušený, moudrý, zralý člověk, který je vzorem,
-radí a poskytuje hotové odpovědi,
-téměř výhradně je z prostředí organizace.

Kouč: -akční a výkonný,
-dává akční a učící se otázky,
-je příkladem ve výkonnosti, může být i externí.

➤ Counselling

Tato metoda patří k nejnovějším a je především chápána jako oboustranná spolupráce, konzultace mezi školícím a školitelem, kde má školená osoba možnost zmiňovat své vlastní nápady a názory na danou problematiku. Jistou nevýhodou oproti výše uvedeným metodám může být její o něco větší časová náročnost.

➤ Asistování

Poměrně oblíbený a často používaný styl formování pracovních schopností zaměstnanců, při kterém se vzdělávaný pracovník, asistent podílí na pracovním výkonu svého školitele jako jeho pomocník stále větší měrou a samostatněji. Díky tomu postupně vstřebává nové informace a jeho schopnosti se neustále zlepšují, až se dostane na úroveň, kdy je schopen vykonávat práci samostatně.

Tato metoda je použitelná jak pro dělnické, tak i vedoucí pozice zaměstnanců a její výhodou je její orientace na praktickou stránku vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že informace plynou vzdělávanému z jednoho zdroje, čili vzdělávajícího, existuje možnost, že zaměstnanec okouká, některé i nepříliš vhodné, nejen pracovní postupy svého nadřízeného. Díky kopírování postupů nadřízeného navíc dochází k útlumu vlastního tvůrčího přístupu podřízeného.

➤ Pověření úkolem

Je v podstatě finální fází předchozí metody, kdy čerstvě proškolený zaměstnanec je již samostatně pověřen jistým pracovním úkolem, přičemž průběh úkolu a jeho výsledek je sledován jeho nadřízeným. Při této metodě již nemá nadřízený schopnost stoprocentně kontrolovat svého podřízeného. Případný neúspěch zaměstnance při plnění prvního samostatného úkolu však může způsobit snížení jeho sebedůvěry při plnění budoucích povinností.

➤ Rotace práce

Podstatou této metody je střídání zaměstnanců v určitých časových cyklech na jednotlivých pracovních pozicích, nebo úsecích. Časté využití nachází jak u řídicích či nových zaměstnanců, tak i řadových pracovníků.

U zaměstnanců díky této metodě dochází k rozšiřování jejich vlastního obzoru, dokáží se v organizaci lépe orientovat a v neposlední řadě je z pohledu organizace jako výhoda vnímána možnost takto univerzálního pracovníka snáze převést na jinou pozici v případě potřeby. Z pohledu zaměstnance může být tato metoda kladně vnímána také z toho důvodu, že tento unikne z každodenního pracovního stereotypu a v rámci nové pozice vyvíjí zpravidla vyšší snahu, což se pozitivně projevuje také na výsledcích jeho práce.

➤ Pracovní porady

Ve své podstatě může být také pracovní porada vnímána jako způsob vzdělávání, nebo přinejmenším seznámení se, se situací či změnami v organizaci. Informace z porady bývají zpravidla komplexnějšího charakteru, zaměstnanec má tedy možnost vidět informace v širším kontextu a lépe si vybavit jednotlivé vazby v organizaci.

2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště (Off the job)

Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že snad až na pracovní porady jsou ostatní metody „On the job“ individuálního charakteru, tedy že vyžadují individuální přístup a doslova partnerský vztah mezi školeným a školitelem. Metody „Off the job“ jsou opakem této skutečnosti a mají většinou charakter kolektivního přístupu.

Jsou to především:

➤ Přednáška, někdy doprovázená diskusí, nebo také seminář

Jedná se o tlumočení získaných vědomostí a poznatků přednášející osobou jejím účastníkům, kdy je-li doprovázená diskusí, dochází k výměně názorů mezi účastníky a k prodiskutování problematiky z vícera úhlů pohledu.

➤ Demonstrování

Tato metoda klade velký důraz na názornost. Za pomoci různých simulátorů, audio-vizuální a výpočetní techniky umožňuje jejím účastníkům shlédnout či nanečisto vyzkoušet danou činnost.

➤ Případové studie

Snaží se o popis nějaké konkrétní, nebo smyšlené události či problému, přičemž úkolem jednotlivých účastníků, nebo jejich malých skupin, je jakási analýza situace, zjištění příčin problémové situace a návrhy zlepšení.

Tato metoda se využívá převážně při vzdělávání vedoucích pracovníků, dokáží si však představit situaci řadového pracovníka řešícího smyšlený problém, který bezprostředně souvisí s jeho funkcí.

➤ Workshop

Tuto metodu můžeme přeložit také jako skupinové cvičení a lze jí označit za „převlečenou“ případovou studii ovšem s orientací na týmovou spolupráci a souhru při řešení jistého problému.

➤ Brainstorming

V případě této metody můžeme najít taktéž některé shody s metodou případových studií, ovšem s tím rozdílem, že každý účastník je povinen sám navrhnout konkrétní cestu k vyřešení problému. Návrhy účastníků jsou následně vyhodnocovány a konzultovány, přičemž se hledá optimální řešení.

➤ Hraní rolí

Účastníci této metody mají za úkol předvádět nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Každý z účastníků dostane jakýsi scénář či rámec a je mu ponechán určitý prostor k řešení dané scény. Od účastníků se očekává velká míra aktivity a samostatnosti.

➤ Simulace

Tato metoda je kombinací případových studií a hraní rolí za účelem docílení co největší míry realismu. Předmětem této metody jsou běžné životní situace vyskytující se při reálné práci.

➤ Assessment centre (Development centre)

Velmi účinná, ale zároveň na přípravu a technické vybavení náročná metoda, která nachází využití nejen při vzdělávání, nýbrž také výběru a hodnocení zaměstnanců.

Dá se s mírnou nadsázkou říci, že se jedná o k dokonalosti přivedenou kombinaci metod případových studií, simulace a hraní rolí.

Účastníci vzdělávání řeší zpravidla počítačem generované simulace jistých pracovních situací, na tyto reagují a odpovídají, systém je následně schopen tuto odpověď vyhodnotit a porovnat s případnou správnou odpovědí. Účastník má tedy ihned k dispozici správné řešení, čímž se zároveň učí.

➤ Outdoor training

Zábavná forma učení se a zdokonalování manažerských dovedností realizována většinou v přírodě. Hojně využívá her a různých pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvoji manažerských schopností, skupinové komunikace, spolupráce a umění orientovat se v neznámých situacích. Jistou nevýhodou vzhledem k aktivnímu charakteru metody může být neochota některých zaměstnanců se této účastnit. Jedná se zpravidla o starší, nemocné či handicapované jedince.

2.7.3 Kombinované metody vzdělávání

Tyto je možno využít na pracovišti školeného zaměstnance, stejně jako mimo něj.

Jde například o níže uvedené metody:

➤ E-learning

Je moderní, stále více využívanou metodu, při níž lektora nahrazuje počítač. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, přinášejí školenému velké množství různých informací, poskytují okamžitou zpětnou vazbu, umožňují vyhodnocování jeho znalostí, přičemž výsledky mohou být kontrolovány jeho nadřízeným. Značnou výhodou metody je její časová nenáročnost, jelikož zaměstnanci mohou k výuce využít časových mezer v pracovní době, nebo vlastního popracovního volna.

➤ Studium doporučené literatury

Poskytnutím vhodné literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů lze také zvyšovat vzdělanost zaměstnanců. Řada nových vnitropodnikových informací, trendů a postupů přichází na jednotlivá oddělení a jednotlivým zaměstnancům formou tzv. interních sdělení.

➤ Prezentace, Interaktivní video, Multimediální vzdělávání

Vizuální informace pomocí výpočetní, audio a video techniky je doplňována komentářem školitele, aby podpořil zpětnou vazbu a komunikaci oběma směry.

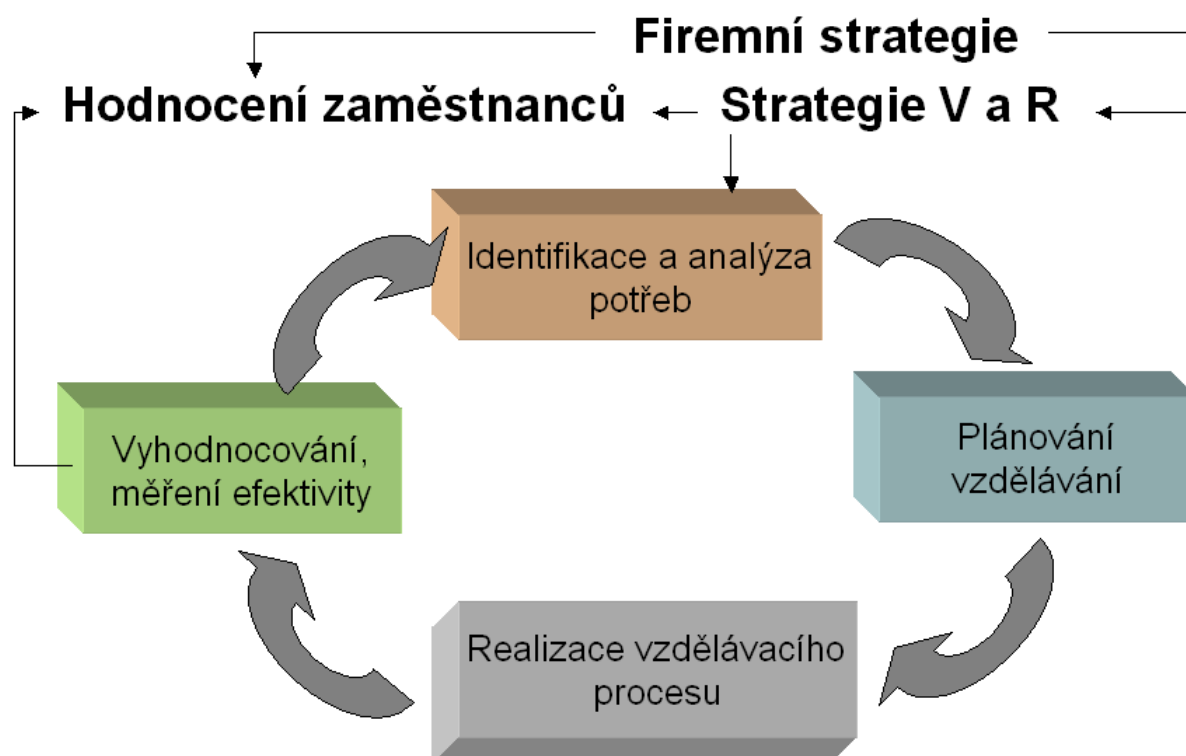
2.8 Měření efektivity vzdělávacích aktivit a zpětná vazba

Každá vzdělávací aktivita má za cíl přinést vzdělávanému, zaměstnanci, resp. organizaci jistý užitek, který může mít mnoho podob. V rámci podnikového vzdělávání zaměstnanců jde nejčastěji o zvýšení či zlepšení pracovních výsledků zaměstnance a s tím například spojený nárůst tržeb, snížení provozních nákladů, zvýšení bezpečnosti práce, resp. snížení úrazovosti na pracovišti, nebo také snížení fluktuace zaměstnanců.

Měření a zjišťování, do jaké míry vzdělávání přispělo ke zlepšení výše zmíněných cílů, je velmi obtížné a do jisté míry nepřesné. Pro hodnocení přínosu vzdělávání v podniku není možné určit jednoznačný obecný algoritmus, podle kterého by se dalo vypočítat, do jaké míry to či ono školení bylo přínosné, tím méně ho pak zobecnit na vzdělávání pracovníků jako celku. Při hodnocení přínosu musíme rozlišovat to, kdo byl vzděláván, k jakému účelu a jakým způsobem.

„Chceme-li měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme balancovat mezi něčím tak iracionálním jako je hodnocení spokojenosti a něčím, co je faktickým, ale zároveň v málo výlučném vztahu k vzdělávací aktivitě (např. obrat).“ [Hroník, 2007, s. 177]

Postavení procesu vyhodnocování, měření efektivity v systému podnikového vzdělávání zaměstnanců můžeme názorně pozorovat na obrázku č. 1.



Obr. č. 1 Zpětná vazba ve vzdělávacím cyklu. [Čopíková, studijní materiály]

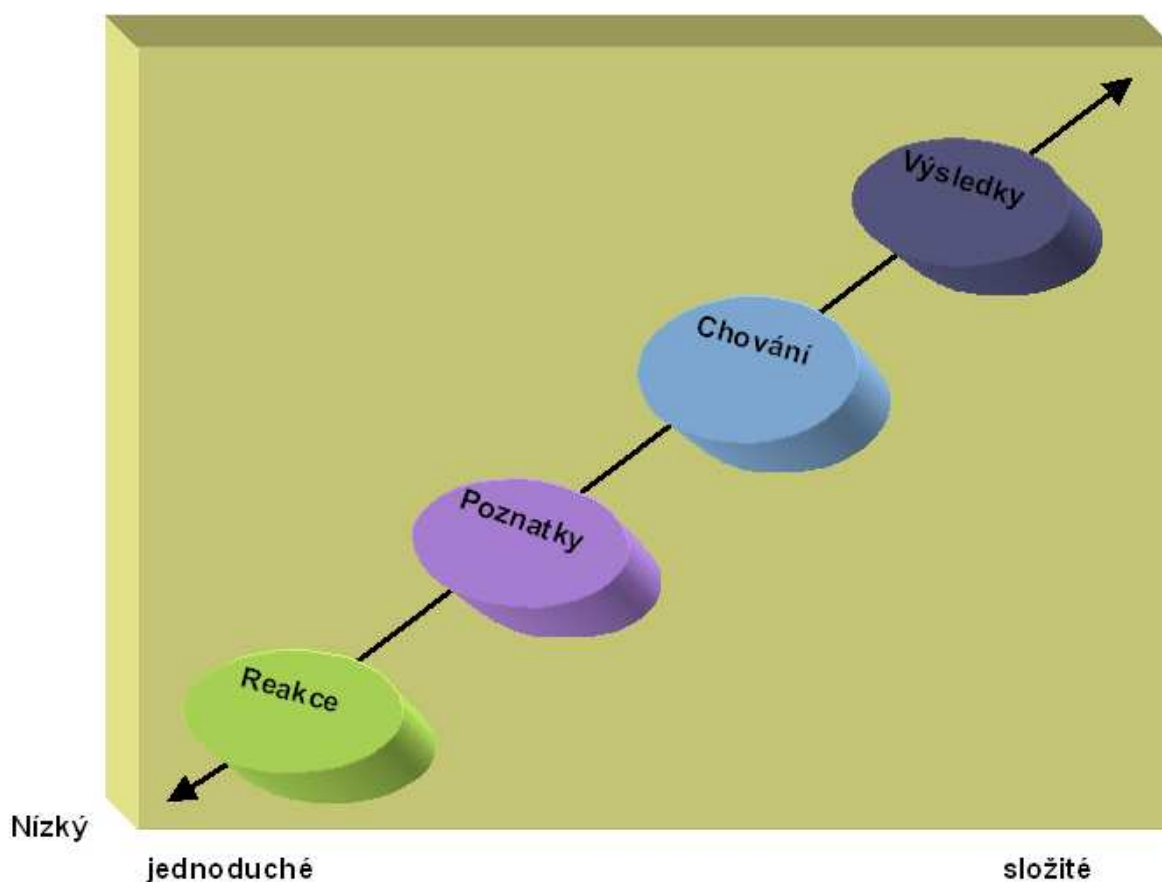
2.8.1 Systém metod měření

Metody měření můžeme dělit podle různých hledisek, nejčastěji podle toho, zda následují po vzdělávací aktivitě (obecně do jednoho měsíce od ukončení školení), nebo až s delším časovým odstupem či podle toho, kdo je autorem hodnocení a to buď sám účastník (subjektivní hodnocení), nebo cizí osoba (objektivní hodnocení).

Rozšířeným a známým členěním metod je „Kirkpatrickův model“, uvedený na obrázku č. 2, který nám pomáhá zjistit:

- Úroveň 1. Reakce – zkoumá se spokojenost zákazníka.
- Úroveň 2. Hodnocení poznatků – jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili, nebo zlepšili a zda se změnila jejich postoje.
- Úroveň 3. Hodnocení chování – změna chování, využívání znalostí a dovedností při práci.
- Úroveň 4. Hodnocení výsledků – případný zvýšený objem prodeje, nebo produktivita práce, lepší atmosféra v práci, snížení fluktuace.

Vysoký



Obr. č. 2 Kirkpatrickův model. [Čopíková, studijní materiály]

Subjektivní metody hodnocení uplatnitelné s kratším časovým odstupem

Vzdělávaná osoba sama hodnotí průběh, kvalitu a užitečnost absolvované vzdělávací aktivity bezprostředně, nebo do maximálně jednoho měsíce po jejím ukončení.

Jedná se zpravidla o tyto dvě metody:

➤ Dotazník spokojenosti

Zpravidla se jedná o hodnocení spokojenosti účastníka s kurzem. Doporučeným horizontem ke zhodnocení je zhruba týden po jeho ukončení, nikoliv bezprostředně po ukončení, aby nedošlo ke zkreslení v důsledku případného haló efektu.

➤ Dopis lektorovi/dopis sobě

Jedná se v podstatě o jakési hlubší a komplexní zhodnocení absolvované vzdělávací aktivity jeho účastníkem, které společně s dotazníkem slouží lektorům jako zpětná vazba.

Subjektivní metody hodnocení uplatnitelné s delším časovým odstupem

Delší časový odstup (minimálně jeden měsíc) umožňuje účastníkovi lépe zohlednit v hodnocení přínos vzdělávací aktivity. K hodnocení využíváme převážně tyto metody:

➤ Autofeedback

Zpětná vazba, kterou účastník sám sobě poskytuje po určité době. Cílem je hodnocení sama sebe, resp. v čem a nakolik se účastník zlepšil, co mu vzdělávání přineslo.

➤ Rozvojový plán

Sebehodnocení, při kterém účastník na konkrétních příkladech uvádí své pokroky a případné bariéry ve vzdělávání.

Objektivní hodnocení

Při objektivním hodnocení vzdělávání hodnotí školeného jiná osoba, zpravidla nadřízený, nebo k tomuto osoba pověřená. Pro zjištění efektivity vzdělávání je při hodnocení nutné vycházet z počátečních znalostí a dovedností vzdělávané osoby, tzn. ze znalostí před vzdělávací aktivitou.

Jednotlivé metody hodnocení volíme podle toho, zda zjišťujeme nové znalosti, dovednosti či praktické aplikace vzdělávaného.

V případě měření nových znalostí volíme metody:

➤ Pretest-retest

Znalostní test, který účastník vyplní před a následně s určitým časovým odstupem po vzdělávací aktivitě. Metoda má formu testu, účastník má tedy na výběr z několika možných odpovědí s tím, že otázky, resp. odpovědi nejsou zaměřeny pouze na paměť účastníka, ale především na praktické využití v reálu.

➤ Případová studie

Uplatnění této metoda nachází při testování komplexních znalostí o produktech a službách.

Při hodnocení nových dovedností zaměstnanců nachází uplatnění především metoda Assessment/Development centre, která má pro tento případ převážně podobu ukázky práce,

nebo praktické zkoušky. Je důležité, aby hodnotitelé v rámci této situace byli z interního prostředí, popřípadě doplnění o externího odborníka.

V případě praktických aplikací hodnotíme především schopnost zužitkovat nabyté vědomosti v praxi, tedy změnu pracovního výkonu a chování. Zpravidla používáme metody:

➤ 360⁰ zpětná vazba

Hodnotícími v případě této metody jsou nejčastěji nadřízený, podřízený, kolega nebo zákazník.

➤ Rozvojový plán

Slouží k zaznamenávání dosaženého pokroku, přičemž nadřízený komentuje subjektivní hodnocení účastníka.

➤ Pozorování při práci

Pozorování probíhá zpravidla před i po vzdělávací aktivitě, prováděno může být interní, nebo externí osobou.

Zvláštní a poměrně hojně využívanou podobou pozorování při práci je tzv. Mystery Shopping/Calling čili předstíraný (kontrolní) nákup/telefonát.

2.8.2 Návrh investic do vzdělávání

Skutečnost, že zaměstnanec prošel určitou vzdělávací aktivitou a získal tím pádem lepší znalosti, ještě samo o sobě nic neznamená, dokud tato skutečnost nepřinese určitou hodnotu zákazníkovi, což se následně projeví na hospodářských výsledcích firmy.

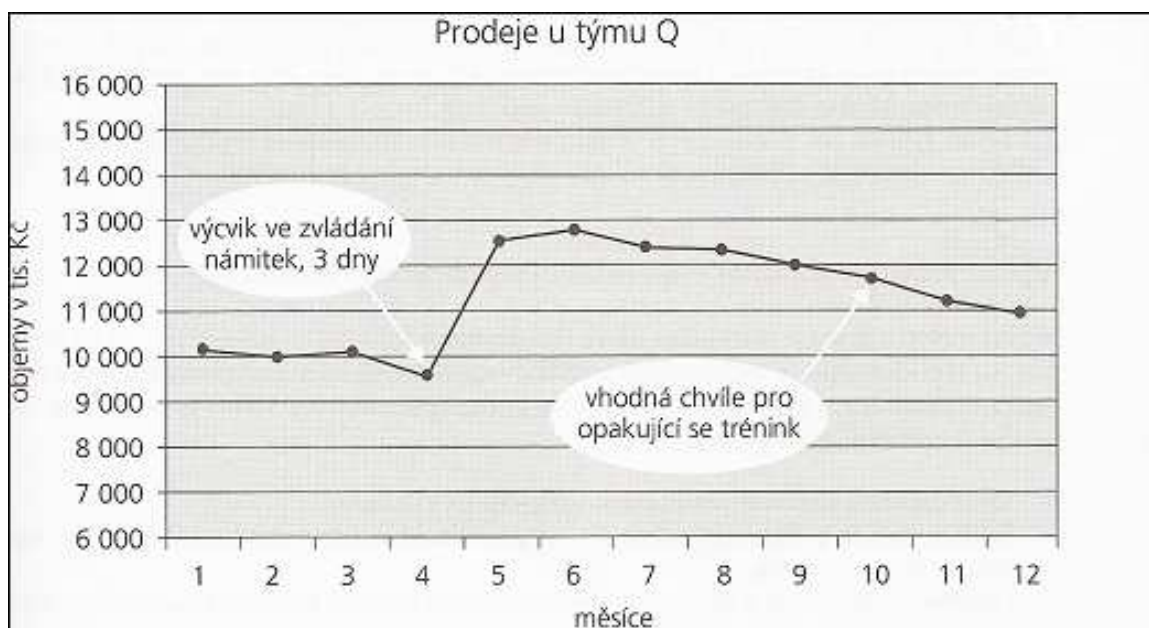
Jak již bylo zmíněno výše, je velmi složité stanovit, nakolik vzdělávání zaměstnanců zapříčinilo konkrétní růst tržeb. Podle Hroníka, (2007), lze u pracovníků působících v prodejních kanálech (obchodním odvětví) měřit efektivitu vzdělávání podle následujícího vztahu:

Nárůst obrátu, tržby / náklady na rozvoj

neboli

Rozdíl tržeb před a po školení / cena školení

Z následujícího grafu č. 3 je dále zjevné v jakém časovém horizontu je vhodné vzdělávání, s ohledem na vývoj tržeb, opakovat. Je však nutné vědět, že se jedná o výrobek, jenž nepodléhá sezónním vlivům, tedy jeho prodané množství je v průběhu roku konstantní.



Graf č. 3 Sledování křivky tržeb a výcvikových událostí. [Hroník, 2007, s. 191]

Hodnocení efektivity vzdělávání v rámci metody Outdoor training

Podle Svatoše a Lebedy, (2005), lze efektivitu kurzu matematicky vyjádřit podle vzorce:

$$e = Q \times m$$

příčemž znamená: e-efekt kurzu

Q-kvalita programu

m-motivace účastníků

Z uvedeného vzorce je zjevné, že efektivita ze vzdělávání touto metodou je závislá na kvalitě vzdělávacího programu a motivaci jejich účastníků aktivně se metody účastnit a spolupracovat. Rozhodující pro získání a udržení motivace účastníků je jejich vědomí potřebnosti a užitečnosti programu a soulad kurzu s jejich dosavadními zkušenostmi.

Analýza návratnosti investic (Return on investment analysis - ROI)

„V mnoha organizacích stále nejsou výdaje na školení odůvodnitelné tím, že přispívají k vyšší výkonnosti zaměstnanců.“

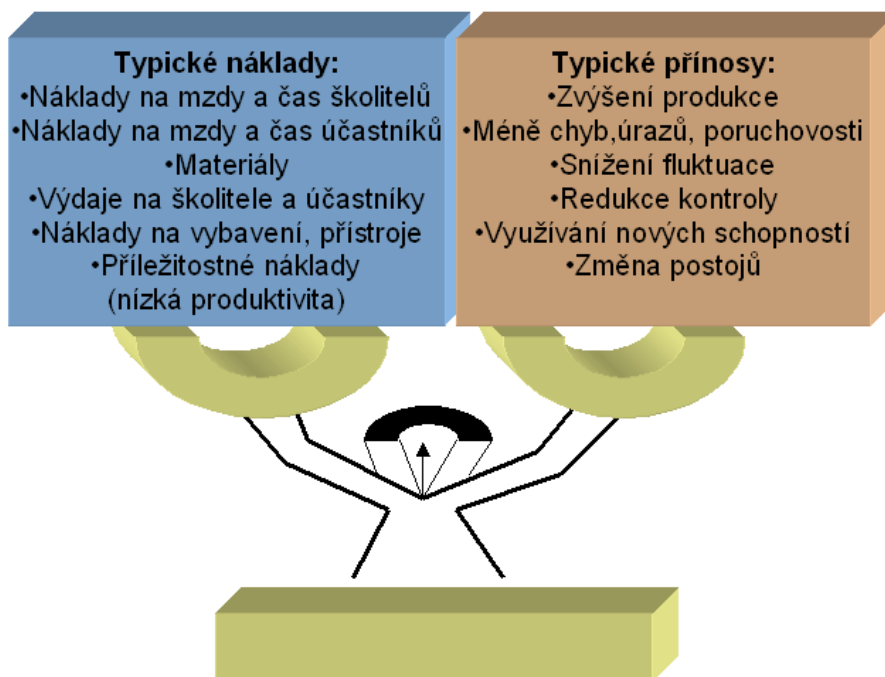
Podle jedné studie, firmy měřící ROI ze školení, navyšují své mzdové náklady o 1 – 3% díky školením. Čím větší firma, tím vyšší jsou tyto náklady. ROI u těchto společností dosahovalo za posledních pět let 137%, což je mnohem více než u firem, které vydávaly na školení méně. Studie potvrzuje, že školení zaměstnanců může mít výrazně pozitivní finanční dopad pro zaměstnavatele.“ [Mathis, Jackson, 2006, s. 284]

Jakýmsi základním předpokladem úspěšnosti projektu podnikového vzdělávání je skutečnost, že výnosy z něj převýší jeho náklady a dojde k zisku. Touto problematikou se zabývá tzv. Cost – benefit analysis, tedy Analýza nákladů a výnosů uvedena na obrázku č. 3. Definice tohoto termínu jsou následující:

- „Analýza snížení nákladů (CBA-Cost benefit analysis): jakékoliv analýzy, kde jak náklady, tak přínosy školení mohou být vyjádřeny v peněžních termínech.“
- „Analýza efektivity nákladů (CEA-Cost effectiveness analysis): bude použita pro analýzy, kde mohou být specifikovány náklady, ale výstupy školení, ačkoliv jsou identifikovatelné, nemusí být ocenitelné.“

[Buckley, Caple, 2004, s. 207]

Vyvážení nákladů a přínosů vzdělávání



Obr. č. 3 Analýza výnosů a nákladů. [Čopíková, studijní materiály]

3. Charakteristika vybrané organizace

Mountfield a.s.

Obchodní firma zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 5024

Sídlo firmy je na ulici Mirošovická 697, 252 64 Mnichovice. Ředitelství sídlí na 15. kilometru dálnice D1, Všechnomy 56, 251 63 Strančice.

Statutárním orgánem je představenstvo v čele s generálním ředitelem panem Ing. Ivanem Drbohlavem, kontrolním orgánem je dozorčí rada v čele s panem Ing. Romanem Malým.

Zdroj získaných informací:

- osobní konzultace s ředitelkou odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů,
- interní podnikové materiály (plány vzdělávání, sumáře nákladů, výsledky hodnocení),
- internetové stránky (historie a vývoj společnosti),
- konzultace se spoluzaměstnanci, jejich názory, reakce, zkušenosti a požadavky.

3.1 Historie společnosti

Společnost Mountfield působí na českém trhu od konce roku 1991. Dnes patří mezi největší specializované maloobchodní prodejce zahradní techniky, bazénů a zahradního nábytku.

Během svého působení na trhu prošla firma mnoha významnými změnami. Mezi nejdůležitější mezníky v historii společnosti patří:

Rok 1991 – Založení společnosti Mountfield CS a otevření první prodejny zahradní techniky v Mnichovicích u Prahy stávajícím generálním ředitelem panem Ing. Ivanem Drbohlavem. Dnes se již může stát úsměvný fakt, že první prodejna byla umístěna v garáži rodinného domu.

Rok 1992 – Docházelo k rychlému rozšiřování prodejní sítě a byla otevřena již dvanáctá prodejna.

Rok 1996 – Nejen vysoká poptávka a relativně nízká konkurence byly příčinou toho, že firma poprvé překročila hranici jedné miliardy korun ročního obratu. V tomto roce také firma rozšiřuje svůj sortiment o významnou komoditu „kopaných“, zapuštěných bazénů a v Mnichovické prodejně buduje propagační venkovní bazénové centrum.

Rok 1998 – V tomto roce již firma funguje jako akciová společnost (zapsaná dne 4. listopadu 1997 u Městského soudu v Praze).

Rok 2000 – Počet prodejních center stoupl na čtyřicet.

Rok 2001 – Firma Mountfield začala obchodovat na internetu.

Rok 2002 – Roční obrat firmy přesáhnul hranici dvou miliard korun.

Rok 2004 – Dokončeno nové obchodní, logistické centrum a sídlo ředitelství společnosti Mountfield na 15. kilometru dálnice D1 a otevřena jubilejní padesátá prodejna. V tomto roce navíc společnost rozšiřuje svou působnost také na Slovensko, kde otevírá první prodejny.

Rok 2005 – Roční obrat společnosti překročil další významnou metu - tři miliardy korun.

V posledních čtyřech letech firma rozšířila svou prodejní síť na celkem 54 rovnoměrně rozmístěných prodejen v České republice a 17 prodejen na Slovensku. Její obrat v roce 2008 přesáhnul čtyři miliardy korun.

3.2 Strategie a cíle společnosti

Společnost Mountfield směřuje pozornost především na kvalitu svých nabízených produktů a s nimi spojených služeb zákazníkům, přičemž mezi nejdůležitější patří: odborné poradenství kvalifikovaným personálem, dovoz zboží včetně jeho zprovoznění a seznámení zákazníka s jeho obsluhou, montáž bazénů a záruční i pozáruční servis strojů z prodejního sortimentu. Cílem společnosti je, za pomoci profesionálního personálu, kvalitního produktu, užitečných služeb a prostřednictvím atraktivních marketingových akcí, udržovat a rozšiřovat portfolio stálých zákazníků a budovat dobré renomé firmy na trhu.

Základním předpokladem pro splnění výše uvedených úkolů jsou kvalitní, loajální, vhodně motivovaní a intenzivně vzdělávaní zaměstnanci.

3.3 Zaměstnanci společnosti

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti se vzhledem k její velikosti a charakteru průběžně mění, z dlouhodobého pohledu však jejich počet roste a dnes se přibližuje hodnotě téměř 1500 osob. Charakter a rozsah společnosti vyžaduje rozdělení zaměstnanců do mnoha pracovních pozic. Rámcové rozčlenění, důležité také z pohledu přiřazení odpovídajícího vzdělávacího programu, vypadá následovně. Jednotlivé pracovní pozice jsem rozdělil od

nižších pozic pracovníků jednotlivých prodejen, přes pracovníky ředitelství (obchodního oddělení), až po management společnosti takto:

- servisní technici,
- prodejní technici, vedoucí směny,
- pokladní prodejen,
- samostatní prodejci zapuštěných bazénů (bazénáři), asistenti bazénářů,
- vedoucí servisů, vedoucí prodejen, oblastní manažeři prodejen OMP (přidělení ke každé prodejně),
- regionální ředitelé (přidělení pro každý region, zhruba pět prodejen),
- pracovníci obchodního oddělení (referenti, fakturanti, účetní, atd.),
- ředitelé jednotlivých divizí a odborů,
- výkonná ředitelka, generální ředitel.

Přehledné aktuální organizační schéma společnosti přikládám v příloze č. 1.

Na chodu a průběhu celkové personální agendy se ve společnosti podílelo její vedení, personální oddělení a oddělení kontrolní, avšak za účelem zlepšení a zefektivnění nejen personálních záležitostí, bylo vedením společnosti rozhodnuto o zřízení zcela nového „Odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů“ ke dni 20. ledna 2010, které dnes zajišťuje oddělení kontrolní a nové oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Náplň práce oddělení kontroly zůstává převážně ve stávající podobě s tím, že je výrazněji zaměřena na kontrolu jednotlivých procesů v rámci firmy, tedy na prodejnách i na obchodním oddělení a především na velmi důkladné sledování firemních nákladů.

Oddělení rozvoje lidských zdrojů má za úkol systematicky pracovat mimo jiné na vzdělávání pracovníků, jejich hodnocení a motivaci. Jeho další činností bude organizování a vyhodnocování tajných nákupů, neboli Mystery Shopping. Mezi základní konkrétní úkoly oddělení rozvoje lidských zdrojů patří:

- Vytváření personální politiky

Zpracování personální strategie, spoluvytváření firemní kultury, personální auditování, optimalizace personální struktury firmy, kontrola personálních nákladů, atd.

- Zajišťování pracovních sil

Plánování skutečné potřeby pracovních sil, náborů zaměstnanců, výběr vhodného způsobu poptávky po nových zaměstnancích, rozmisťování zaměstnanců.

➤ Personální evidence a statistika

Vytváření informační sítě o zaměstnancích, osobní evidence a dokumentace, analýzy vývoje a prognózování pracovních sil, věkové, flukтуаční, mzdové a školící statistiky, atd.

➤ Stimulování a motivování pracovního výkonu

Vytváření pro organizační, pracovní chování a jednání zaměstnanců, vytváření systému pracovní disciplíny a předpisů, řešení pracovních sporů, vytváření systému odměňování včetně nepeněžního a benefitového.

➤ Tvorba sociální politiky, řešení mezilidských vztahů, interpersonální komunikace, péče o zaměstnance v rámci podniku (stravování, dovolené), pomoc pracovníkům v náročných životních a pracovních situacích.

➤ Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Spoluidentifikace – plánování – realizace – vyhodnocování firemního vzdělávání, podpora kariérových postupů zaměstnanců, tvorba kádrových rezerv, koučování zaměstnanců, podpora řízení změn.

➤ Pomoc při tvorbě vnějších vztahů

Organizování setkávání zaměstnanců mimo pracovní dobu, společenské kulturní a sportovní akce.

➤ Spolumonitoring potenciálních slabin, rezerv a etiky ve společnosti.

3.4 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Vzhledem k velkému počtu pracovních pozic vyžaduje tvorba vzdělávacích aktivit poměrně přesnou specifikaci požadavků na školení, která jsou určená dané skupině pracovníků.

Cílem společnosti je formování pracovních schopností, znalostí a dovedností tak, aby zabezpečily potřebnou kvalifikaci zaměstnanců, která musí odpovídat aktuálním potřebám a tržní situaci společnosti.

Vzdělávání a školení zaměstnanců společnosti probíhá v souladu s teoretickým standardem cyklu vzdělávání a to v pořadí:

- Identifikace a analýza potřeb vzdělávání ve společnosti.
- Plánování vzdělávání.
- Zabezpečení průběhu vzdělávání.
- Vyhodnocování realizovaného školení.

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka.

V našem případě můžeme potřebu vzdělávání rámcově rozdělit na tři výchozí kategorie:

1. Potřeba profesního vzdělávání, které vychází z konkrétních základních požadavků pracovní pozice daného pracovníka. Jedná se především o záležitosti, ve kterých se mohou zaměstnanci vzdělávat navzájem mezi sebou. O tomto vzdělávání, resp. jeho intenzitě a délce rozhodují zpravidla pouze samotní oblastní manažeři prodeje ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů (prodejen, servisů). V této kategorii se jedná především o tyto záležitosti:
 - zaškolení např. nových pracovníků do jednotlivých pracovních postupů jako obsluha strojů, způsoby prodeje, servisní úkony, pracovní povinnosti, kodex obchodní etiky, atd.,
 - seznámení pracovníků s novými interními informacemi jejich nadřízeným, popř. kolegou,
 - rozdělení úkolů, pracovních povinností, plán pracovního dne, atd. formou společné pracovní porady.
2. Celopodnikově organizované vzdělávání pro vybrané pracovníky jednotlivých oddělení, prodejen a servisů:
 - školení zbožíznalství,
 - školení zprostředkované externím dodavatelem vzdělávacích programů zaměřené především na psychologii prodeje, koučování, zdokonalení obchodních dovedností, komunikace či „tahu na branku“,
 - školení realizovaná za účelem zvýšení kvalifikace zaměstnanců, sjednocení pracovních postupů, u příležitosti změny pracovních postupů, v případě zavedení nových informačních technologií, atd.
3. Povinné školení zaměstnanců, jehož realizace vyplývá ze zákona.
 - školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci),
 - školení požární ochrany,
 - pravidelná školení svářečů, elektrikářů, vazačů břemen, atd.,
 - školení řidičů referentských vozidel.

K identifikaci potřeb vzdělávání z pohledu vedení společnosti resp. oddělení rozvoje lidských zdrojů proto dochází víceméně pouze u vzdělávání v rámci druhé a částečně třetí skupiny vzdělávacích potřeb. Teprve tyto skupiny na rozdíl od té první, jejíž průběh je zajištěn v podstatě automaticky jednotlivými prodejny samostatně, vyžadují přesnou identifikaci, evidenci a plánování.

Plánování vzdělávání

Před započítáním samotného organizování vzdělávání dochází na základě identifikace potřeb ke zpracování návrhu vzdělávání, včetně kalkulace nákladů, který následně podléhá schválení vedením společnosti a vzniká plán vzdělávání, sestavený na jeden rok dopředu, s možností operativních úprav z důvodu případných drobných změn vzdělávacích potřeb.

Kompletní roční plán vzdělávání obsahuje informace o tom:

- jaké vzdělávání, druh bude zajištěno, jakou bude mít náplň, obsah, jaký bude jeho přínos pro firmu, zda bude povinné či dobrovolné,
- komu, pro koho je vzdělávání určeno, jakým pracovním oddělením, pracovníkům (noví, nebo zkušení zaměstnanci),
- způsob realizace, interní či externí forma, metody vzdělávání (seminář, assessment centre, outdoor, atd.), režim vzdělávání, délka výuky,
- kým, kdo ho povede (externí či interní lektor, kouč),
- kdy bude realizováno, časový harmonogram, rozpis konkrétních dat, časové rozmezí,
- kde bude vzdělávání uskutečněno, místo konání (vzdělávací zařízení, horská chata, penzión), vlastní či cizí prostory, zajištění stravování, ubytování dopravy, způsob dopravy.

Vzhledem k rozmístění prodejen v rámci celé republiky a také Slovenska probíhají externí školení často na různých místech s ohledem právě na vzdálenost a dostupnost prodejen.

- jaké budou náklady na realizaci školení včetně počtů účastníků, počtů školících dní, nákladů na jeden den činnosti školitele.

V případě externích školení jsou zpracovány přehledy cen v jednotlivých ubytovacích zařízeních včetně počtů a částek za noclehy, snídaně, obědy, večeře, nápoje, coffee break, případně pronájmy školících místností.

- jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů (dotazník, hodnocení lektorem, mystery shopping, hodnocení pracovních výsledků, atd.).

3.4.1 Druhy a metody vzdělávání ve společnosti

V praxi je velmi složité dodržet předepsaných hranic jednotlivých vzdělávacích metod a často dochází ke kombinaci nebo jakémusi křížení jednotlivých metod do jedné a konkrétní výuka může nést prvky jak instruktáže či asistování, tak třeba metody pověření úkolem.

Jak již bylo zmíněno výše, má firemní vzdělávání interní i externí formu. Z pohledu pracovníků prodejen a servisů, kterých je ve firmě procentuálně největší počet, využívají zaměstnanci převážně těchto interních metod:

- Instruktáž při výkonu práce, která je společně s metodou koučing nejčastěji používanou metodou především při zaškolování nových zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích servisu i prodejny. Noví či nezkušení zaměstnanci se učí, okoukávají pracovní postupy svých kolegů až do chvíle, kdy si tyto dostatečně osvojí. Zkušenější pracovník svého slabšího kolegu průběžně kontroluje a směřuje k žádoucímu výkonu.
- Metoda asistování v kombinaci s metodou pověření úkolem nachází uplatnění především při výchově specialistů, jejichž příprava a osvojení-si požadovaných pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Jedná se především o asistenty samostatných bazénářů, jejichž pracovní povinnosti jsou poměrně široké, nebo také vybrané pracovníky ředitelství.
- Hojně využívanou a rozšířenou pro výchovu téměř všech pracovníků prodejen, servisů je metoda rotace práce, při které zaměstnanci po zaučení-se na určité pozici postupně přecházejí na pozici novou, samozřejmě vždy pod dohledem zkušeného pracovníka dané pozice. Dochází tak nejen k rozšíření vědomostí a zkušeností zaměstnanců, ale také k jejich lepší zastupitelnosti. Tato skutečnost usnadňuje situaci s plánováním směn, nebo s případným onemocněním, dovolenou či odchodem zaměstnance. Zaměstnanec, prodejce, který projde pracovními povinnostmi servisu a seznámí se tak s funkcemi a technickými vlastnostmi strojů, pak dokáže lépe reagovat na případné námitky zákazníka a jeho projev působí určitě profesionálnějším dojmem.

Povahu interního vzdělávání má také výuka anglického jazyka pro zaměstnance společnosti. Tuto možnost mají ale pouze zaměstnanci centrály, ředitelství v rámci této budovy. Pro pracovníky jednotlivých prodejen je možnost tohoto typu vzdělávání vzhledem k rozmístění prodejen nereálná. Jedinou alternativou, kterou by jistě řada zaměstnanců ocenila, je možnost proplacení zaměstnavatelem takovýto jazykový kurz v místě bydliště pracovníka, což by ovšem vedlo k poměrně značnému nárůstu vzdělávacích nákladů.

Externí forma podnikového vzdělávání zahrnuje především tyto metody:

- Seminář často doplňovaný o demonstrování jsou metody používané především při školení zbožíznalství, které probíhá za pomoci interního školitele pana Tomáše Wernera, jehož hlavní pracovní náplní je právě příprava a realizace tohoto typu vzdělávání. Toto školení probíhá průběžně na různých místech republiky z důvodu snazší dostupnosti pracovníků prodejen a je zaměřeno na hlavní prodejní komodity jako například: travní sekačky, řetězové pily, křovinořezy, čerpadla, složitá bazénová příslušenství, atd. V reálu toto probíhá tak, že je dopolední seminář odpoledne doplněn o demonstrování, tedy praktickou ukázkou strojů v akci s možností vyzkoušet jejich funkce. Nejedná-li se přímo o speciální seminář zkušených techniků, je toto školení zaměřeno především novým, nezkušeným zaměstnancům.
- Formou semináře probíhají také, u firmy poměrně nová, školení právního či personálního vědomí, zaměřena především oblastním manažerům, vedoucím servisů a prodejen. Pořádaná jsou především za účelem seznámení se s novinkami či změnami v těchto problematikách. Osobně tato školení považuji za velmi užitečná, jelikož dochází ke sjednocení pracovních postupů, aktualizaci informací a široké výměně názorů jednotlivých účastníků, kteří například díky zmíněné chybě či zkušenosti svého kolegy předejdou podobnému problému na svém pracovišti. Odpovídající právní či personální znalosti příslušných vedoucích pracovníků vyplývají z podstaty jejich pracovních pozic a je nutné, aby se v těchto problematikách dokázali adekvátně orientovat.

Stěžejním a dá se říci klíčovým vzděláváním zaměstnanců, jsou výukové programy zajišťované externí vzdělávací organizací, společností „Pavel Zeman - Marketing Training“, které jsou zaměřeny především na psychologii prodeje, komunikaci se spoluzaměstnanci a zákazníky, asertivní chování a zvládání stresu a další. S touto organizací spolupracuje společnost Mountfield od roku 2002 a za tuto dobu již bylo realizováno více než tři stovky kurzů. Náklady společnosti vynaložené na tuto formu vzdělávání, společně s náklady na ubytování a stravu jejich účastníků, činí za dobu své existence téměř 14 milionů korun.

Cílem společnosti bylo zajištění účasti na školení každého zaměstnance, který přichází do kontaktu se zákazníkem. Jednotlivá školení mají formu jedno až třídních kurzů, organizovaných zpravidla pro 8 – 12 účastníků, která se konají většinou ve vybraných penzionech nebo chatách. Vedeny bývají jedním lektorem zpravidla z oboru pedagogiky či psychologie a na vybraných kurzech bývají navíc občas doplněny o interního zkušeného či

vedoucího zaměstnance. Samotná výuka probíhá zpravidla formou kombinace metod semináře, případových studií, hraní rolí a assessment/development centre.

Hlavními důvody spolupráce s firmou Zeman byly: potřeba zvýšení profesionality zaměstnanců jak při práci se zákazníkem, tak se spoluzaměstnanci a podřízenými, sjednocení komunikačních a prodejních postupů a docílení lepších prodejních výsledků a obchodního renomé.

Jednotlivé kurzy jsou doslova šity na míru konkrétním skupinám pracovníků, ať se jedná o začínající, nebo pokročilé prodejní, servisní techniky, vedoucí pracovníky a manažery prodejen, regionální ředitele či management společnosti. Společnost Pavel Zeman – Marketing Training zajišťuje nejen realizaci kurzů, ale také vyhodnocování jejich výsledků formou kontrolních nákupů / telefonních hovorů (Mystery Shopping/Calling), prostřednictvím svých zaměstnanců. Průběh tohoto hodnocení spočívá v návštěvě hodnotícího pracovníka na prodejně (eventuálně uskutečnění telefonního hovoru), který z pozice potenciálního zákazníka předstírá zájem o nákup určitého zboží za účelem zjištění obchodních schopností, chování a přístupu prodejního či servisního technika. Ne vždy se jedná o „fingovaný“ nákup zboží, hodnotící mohou také pouze pozorováním a nasloucháním identifikovat případné rozpory v počínání pracovníků. Hodnocení mívá často také podobu předstírané závady či reklamace výrobku v servisu přičemž se sleduje přístup a případný návrh řešení přijímacího technika. V rámci těchto návštěv hodnotící sledují taktéž například dostupnost a umístění prodejny, situaci na prodejně, její uspořádání, vystavení a čistotu zboží, atmosféru na prodejně a další za zmínku stojící faktory. O průběhu a výsledcích hodnocení podávají hodnotitelé písemnou, několikastránkovou zprávu, kterou pro ilustraci přikládám v příloze č. 2. Tato zpráva je následně zaslána na vedení společnosti a oblastnímu manažeru kontrolované prodejny, který informuje své pracovníky o jejích výsledcích a podává v této záležitosti vyjádření či komentář svému přímému nadřízenému. Výsledek kontroly slouží samozřejmě jako podklad k rozhodování o dalším průběhu a identifikaci potřeby vzdělávání. Nabídka a struktura kurzů se za dobu spolupráce značně transformovala, aby maximálně odpovídala potřebám a požadavkům firmy. Aktuálně jsou k dispozici následující typy kurzů, navíc rozdělené do tří kategorií (povinné, povinné – výběrové a poptávkové):

1. „Základy komunikačních a prodejních dovedností pro prodejní techniky“

Dvoudenní kurz je zaměřen prodejním technikům, kteří ještě neabsolvovali žádné vzdělávání v oblasti komunikačních a prodejních dovedností. Tento kurz je nabízen také v pokročilejší podobě pro zaměstnance, kteří základní kurz již absolvovali. Na

základě vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že kurz je velmi přínosný, už také z toho důvodu, že začínajícím technikům dává konkrétní rady jak se v dané situaci chovat.

Cíle trainingu:

- sjednotit standardy chování spolupracovníků na prodejnách,
- zlepšit vlastní komunikační a prodejní dovednosti,
- zlepšit techniky nabídky zboží a služeb,
- zvýšit efektivitu uzavírání obchodu,
- naučit se účinné prodejní argumentaci.

Obsah trainingu:

- nejčastější chyby a slabé stránky pracovníků prodeje, aplikace vnitrofiremních standardů do práce prodejního technika,
- zásady verbální a neverbální komunikace, image a první dojem na zákazníka,
- struktura prodejního rozhovoru a trénink jeho jednotlivých částí,
- řešení modelových situací a jejich rozbor.

2. „Základy komunikačních dovedností pro přijímací techniky“

Jedná se o povahově a časově podobný kurz jako č. 1, pouze se zaměřením na pracovníky servisu a jejich přijímací techniky zodpovědné za příjem servisních zakázek, oprav, reklamací apod. Kurz není primárně zaměřen na prodejní dovednosti, nýbrž na nácvik a řešení problémových situací, jejich analýzu, rozbor, návrh řešení a ošetření zákaznickových námitek. Obsahem trainingu je navíc nacvičení telefonických hovorů a to konkrétně:

- pomocí modelových situací nacvičit správné vedení telefonních hovorů (příchozích, odchozích, standardních i problematických),
- natáčení a rozbor telefonických rozhovorů,
- zpětná vazba techniků.

3. „Prodejní konzultace“

Je zvláštní forma dvou předchozích kurzů určena pracovníkům, kteří mají ve svých výkonech rezervy a jejich vedoucími jim bylo doporučeno absolvování tohoto typu kurzu. V podstatě se jedná o jakési opakování již probraných témat s hlubším zaměřením na konkrétní problémové situace a nedostatky v práci jednotlivých zaměstnanců.

Obsah trainingu:

- závěry tajných nákupů (Mystery Shopping),
- rozbor nejčastějších chyb prodejního personálu,
- definování správného řešení případných problémových situací,
- slabá místa prodejního rozhovoru,
- trénink jednotlivých modelových situací s následným rozбором.

4. „Problematická komunikace na pracovišti a její zvládání“

Kurz, který je určen pracovníkům prodejny i servisu, tedy přijímacím, prodejním technikům a pokladním. Náplň kurzu je zaměřena především na schopnost vhodně komunikovat se spoluzaměstnanci a zákazníky a lze jí shrnout do následujících cílů:

- naučit se využít komunikačních dovedností při řešení konfliktních situací se zákazníkem či kolegou,
- naučit se efektivně komunikovat s odlišnými typy osobností,
- naučit se využít komunikačního vyjednávání a argumentaci při řešení nejen problémových situací,
- naučit se pracovat se stresory a prakticky je využít v denní práci,
- využít spolupráci s kolegy při práci se zákazníkem.

Obsah kurzu:

- konfliktní prodejní rozhovor: jeho fáze, příčiny, možnosti jeho zmírnění, předcházení konfliktů a praktický nácvik práce s konfliktními situacemi,
- typologie osobnosti při komunikaci: využití tréninku sebepoznání, stresové důvody jednotlivých typů osobností, jakým způsobem argumentovat,
- vyjednávání, umění dohodnout se: přirozené reakce a dovednost vyjednat, schopnost konstruktivně a efektivně argumentovat, styly chování,
- faktory vyvolávající stresové situace a práce s nimi: ovládání stresu, emocionální a duševní kontrola, jak uvolňovat stres při své práci.

5. „Úspěšné zvládání vertikální a horizontální komunikace, základy time managementu“

Tento kurz probíhá ve dvou formách zaměření a to pro služebně mladší a zkušenější pracovníky (bazénáře) s rozdílnou složitostí obsahu. Jeho délka trvání je stejně jako u kurzů výše, dva dny.

Společné cíle trainingu:

- naučit se správně „prodat“, společný zájem a cíl,
- umět rozvinout komunikaci ve stresu – obtížné situaci,
- naučit se najít vhodný způsob řešení problémové či kritické situace.

Obsah trainingu:

- nejčastější chyby v komunikaci, komunikační bariéry, zdroje nedorozumění, jak minimalizovat míru nedorozumění, komunikace s různými typy osobností,
- agresivní a pasivní komunikace, asertivní komunikace její nácvik a využití při jednání s nespokojenými a problémovými zákazníky a kolegy, zásady zvládání konfliktů,
- jak zvládnout dílčí neúspěch, kritiku své osoby, své práce,
- motivace a sebemotivace: definování vlastních potřeb, preferencí a cílů, motivace kolegů, spolupracovníků,
- úvod do time managementu: organizace času, plánování, „žrouti“ času, atd.

6. „Zvládání problémové komunikace se zákazníkem“

Je kurz určený pro zaměstnance montážníky a výjezdáře, kteří svou pracovní činnost vyvíjejí zpravidla u zákazníků. Stejně jako některé předchozí kurzy je tento zaměřen na: techniku a formu rozhovoru (osobního i telefonického), využití asertivního chování při práci, typologii osobnosti, zvládání stresových situací, komunikaci s problémovým zákazníkem. Zkušení zaměstnanci, kteří již podobné školení v minulosti absolvovali, mají možnost prostřednictvím workshopu objasnit, co se jim z minulých kurzů osvědčilo, nebo naopak nepodařilo.

7. „Styly vedení a komunikace změny“

Orientace tohoto kurzu je především směrem k vedoucím pracovníkům prodejen a servisů. Průběh kurzu je, jako u jediného ze všech nabízených, řešen rozdělením do dvou časových modulů, přičemž v rámci prvního dvoudenního setkání probíhá samotná výuka a s odstupem cca 6 – 8 týdnů pak jednodenní workshop za účelem zhodnocení toho, co se za školení osvědčilo či nepodařilo a doladit tak některé informační nedostatky.

Cílem školení je naučit se:

- definovat kompetence manažera,
- pracovat s různými typy lidí podle modulu „UMÍ x CHCE“,
- aplikovat vhodné styly vedení podle typu spolupracovníka,
- zvládat role manažera ve změnách a odhadnout reakce lidí dle typologie,
- zvládat komunikační změny v pracovním týmu.

Obsah trainingu:

- význam a vliv řídicího pracovníka na chod prodejny, úkoly manažera při řízení lidí, co se očekává od manažera,
- osa typologie, čtyři typy podřízených, řešení případových studií, aplikace v reálném životě, personální mapa,
- charakteristika stylů vedení, rozvoj podřízených, propojení stylů vedení s typologií,
- trénink modelových cvičení na konkrétních příkladech z praxe.

8. „Tým snů – komunikací k úspěchu“

Tento workshop je postaven především na řešení konkrétních modelových situací, s nimiž se účastníci (oblastní manažeři a regionální ředitelé) setkávají. Na modelových situacích je pak demonstrována a vysvětlena nezbytná „teorie“. Popsaný didaktický postup je pro účastníky zábavný a především ihned vidí možnost aplikace probíraných témat v pracovním životě. Usnadňuje se tak implementace nového chování, naučených poznatků do pracovního procesu.

Cílem trainingu je seznámit účastníky s otázkami:

- jak vzniká dobrá komunikace, jak se vyznat v lidech,
- jak zlepšit svoje vyjadřovací schopnosti,
- co dělat, aby nevznikaly komunikační šumy, jak zvýši porozumění mezi lidmi,
- jak se vypořádat s problémy a konflikty, jak rozhybat lidi,
- jak ze sebe setřást napětí a stres, jak doplňovat energii,
- kdy dělat to a kdy ono? A kdy raději nic...?

9. „Timemanagement 1“

Naučit se lépe využívat vlastní čas, seznámit se s možnostmi úspory času a naučit se zvládat stres jsou tři hlavní cíle tohoto kurzu zaměřeného pracovníkům ředitelství, oblastním ředitelům, jejich asistentům a vedoucím pracovníkům prodejen.

Obsah trainingu:

- základy efektivní komunikace, SWOT analýza využití vlastního času, časový snímek pracovního dne, silné a slabé stránky ve využití vlastního času, žrouti času, vnitřní zdroje času,
- stanovování, plánování cílů a priorit, definice vlastních cílů (osobních, rodinných, pracovních), strategie a vedení porad, delegování a pověřování druhých, metoda SMART, volba priorit, atd.,
- stres jako fyziologická reakce, stresory, prevence a zvládání stresu, prevence „syndromu vyhoření“,
- motivace, sebemotivace: proč není mzda motivačním všelékem, motivy a hierarchie potřeb, doporučení pro rychlou demotivaci.

10. „Váš šťastný den, aneb úvod do kvalitního timemanagementu“

Tento kurz je jakýmsi volným pokračováním předchozího Timemanagementu a je tedy zaměřen těm, kteří jej v prvním kole již absolvovali. Délka kurzu je stejně jako u předchozího dva dny. Cílem kurzu je naučit se najít příznivé okamžiky dnů a hodin, porozumět kvalitám různých časových úseků a dozvědět se co spíše dělat, s kým jednat v jednotlivých obdobích za účelem efektivní činnosti.

Obsah trainingu:

- co by měl moderní člověk vědět o času: proč není lhostejné, kdy provádím určitou činnost, rozdíl mezi časem fyzikálním a prožívaným, jak nám tikají biorytmy a proč poukazují na kvalitní rozměr času,
- jak si najít svůj šťastný den v týdnu, který den může a nemusí být příznivý,
- jak tvořivě pracovat s diářem, proč úplňk / nov mění kvalitu času, jak se s pomocí jednoduchých tělesných a dechových cvičení vyladit na kvalitu přicházejícího času.

11. „Revitalizační kurz – jak zvládat stres a radovat se z práce“

„Starosti vás zničí dříve než práce“ je motto tohoto kurzu, který je určen především pracovníkům, kteří pocítí ují dlouhodobou stresovou zátěž, případně se u nich začínají

projevovat začínající psychosomatické problémy. Dlouhodobý, ničím neregulovaný stres významně podporuje fluktuaci zaměstnanců a urychluje vznik syndromu vyhoření (burn-out) u zaměstnanců oddaných, pracujících s plným nasazením.

Jako místo konání kurzu je organizátory záměrně vybrána ekologická farma Kochánov na Šumavě, umístěna ve zdravém a energickém prostředí, vhodném ke cvičení a meditaci. Zvláštností je nabídka ubytování bez stravy, jejíž přípravou jsou pověřeni sami účastníci formou týmové spolupráce. Součástí kurzu je také výuka jak a co zdravě jíst a jak to připravit.

Obsahem trainingu je mimo jiné:

- naučit se o sebe pečovat a udržet se fit,
- naučit se oddělovat práci od soukromí, zjistit čemu se říká pozitivní myšlení,
- zmapovat zdroje stresu ve své práci, naučit se základní komunikační chvaty pro zvládání konfliktů a sporů, které jsou častým zdrojem stresu.

12. „Emoční management pro každodenní život“

Posledním z nabídky kurzu je zaměřen na zvládání emocí a je určen především vedoucím pracovníkům, regionálním ředitelům a pracovníkům ředitelství. Účastníci mají možnost naučit se sebepoznání a sebeovládání a získat informace o emoční inteligenci, jejímu rozvoji a zvládání stresu na pracovišti i doma.

Hlavními cíly trainingu jsou:

- naučit se zdravěji nahlížet na sebe sama, kde jsem, proč tam jsem, kam směřuji, kde chci být a proč tam chci být,
- naučit se vlastní emoční gramotnosti, lepší komunikaci a všeobecně lepším vztahům s ostatními, posílit vlastní vliv na zvládání emocí,
- naučit se zdravé sebekritice, vedoucí ke schopnosti konstruktivně řešit zátěžové situace.

Samotná realizace výše uvedených školení (kurzů) probíhá zpravidla v podzimních měsících říjnu a listopadu, především z důvodu nižšího pracovního vypětí a většího časového prostoru zaměstnanců. Zpracovaná nabídka aktuálních kurzů je z kompetentního oddělení (letos již oddělení rozvoje lidských zdrojů) zasílána na jednotlivá pracoviště a prodejny v průběhu měsíce srpna, přičemž je stanoven termín, do kterého musí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení odeslat jakousi objednávku vybraných kurzů pro své spoluzaměstnance formou vyplněného požadavku, jehož formu příkládám v příloze č. 3. Za výběr konkrétního kurzu,

alespoň z pohledu pracovníků prodejen a servisů, nesou zodpovědnost jejich vedoucí pracovníci a oblastní manažeři prodeje, přičemž i volitelné kurzy podléhají jejich schválení a případné korekci.

Osobně jsem absolvoval pět z výše uvedených kurzů a s jistotou mohu konstatovat, že na zlepšení mých nejen komunikačních dovedností a zcela jistě pracovních výsledků má jejich absolvování nezanedbatelný podíl. Otázkou je, zdali podobný pozitivní efekt přinese také ostatním zaměstnancům. V rámci kurzů jsem často se zvědavostí a jistým údivem pozoroval nezájem ze strany některých spoluúčastníků, kteří působili dojmem, že si jdou školení pouze odsedět a čekají na jeho závěr. Dle mého názoru, není-li absolvování kurzu podmíněno konkrétní zpětnou vazbou, nemusí u některých účastníků přinést očekávaný efekt a dochází tak ke zbytečným vzdělávacím investicím.

3.4.2 Vyhodnocování efektivity vzdělávání ve společnosti

V rámci interního vzdělávání viz. postupy a metody výše (školení nových a nezkušených pracovníků jejich nadřízenými či zkušenějšími pracovníky) dochází k hodnocení výsledků vzdělávání zpravidla neformálním způsobem, tedy konstatováním vedoucích směny či oddělení, zda tento zaměstnanec je již schopen sám zastávat svěřenou funkci, nebo je ještě zapotřebí některé záležitosti zdokonalit, popřípadě hodnotí jeho přístup, zájem a ochotu nejen učit se. V případě servisních a montážních techniků bývá sledováno taktéž množství, počet opravených strojů, resp. kvalita provedené opravy.

Zcela jiná dávka pozornosti je orientována na externí formy firemního vzdělávání a to především vzdělávací aktivity firmy Zeman, jelikož dovednosti a znalosti z těchto kurzů, samozřejmě ve spojení s kvalitním produktem, atraktivními službami a kvalitní obchodní strategií a marketingem, jsou považovány za jedny z nejdůležitějších pracovních schopností zaměstnanců. Množství a cena prodaných výrobků, plus množství příslušenství společně se schopností taha na branku, schopností zákazníka vhodně oslovit, zaujmout a přesvědčit k příštímú nákupu patří k základním předpokladům obchodního úspěchu společnosti.

Hodnocení kurzu probíhá v několika směrech a to jak ze strany účastníků formou dotazníků „spokojenosti“, tak i ze strany lektora který hodnotí jednotlivé účastníky a jejich schopnosti.

Dotazníková forma anonymního hodnocení jednotlivými účastníky probíhá bezprostředně po ukončení absolvovaného kurzu a obsahuje víceméně standardní otázky odpovídající charakteru dotazníku jako např.:

- Splnil výcvik předem stanovený cíl?
- Byly rychlost a metody přiměřené?
- Odpovídal obsah kurzu vašim potřebám?
- Odpovídala odbornost lektora daným potřebám?
- Co se Vám na školení líbilo / nelíbilo?
- Co chcete organizátorům školení vzkázat?

Na základě odpovědí jednotlivých účastníků se následně ke konkrétním kurzům zpracovává jejich vyhodnocení, obsahující účastníky vnímané informace jako např. klady, zápory a doporučení pro pokračování. Zpracovaná hodnocení jednotlivých kurzů přikládám jako tabulku v příloze č. 4.

Jistou rezervu dotazníkového hodnocení vnímám v jeho načasování, které probíhá bezprostředně po ukončení kurzu. Účastníka mnohdy až cestou domů napadne myšlenka, kterou by rád sdělil a která by následně mohla přispět k objektivnějšímu hodnocení absolvovaného školení.

Osobně vnímám kladně také možnost hodnocení účastníků jejich školitelem, který o těchto a jejich výsledcích, přístupu a aktivitě podává zprávu. V rámci lektorského hodnocení dochází také k diagnostice účastníků, ve smyslu jejich dalšího uplatnění či kariérního postupu, tedy jedná-li se o praktika, manažera, leader manažera, atd.

Jistou vypovídací schopnost o efektivnosti podnikového vzdělávání má také vývoj obratu tržeb, který však bývá často zkreslen spoustou různých příčin, změny cen, trendy na trhu, konkurence a spousty jiných. Avšak u prodejních položek, respektive na jejich prodaném množství, jejichž meziroční prodané množství bylo víceméně konstantní, například zahradní nůžky Gardena, se absolvované školení prodejců zaměřené na sortiment této značky projevilo zcela zjevně nárůstem počtu prodaných kusů.

V neposlední řadě nám o efektivitě firemního vzdělávání vypovídá rostoucí portfolio stálých zákazníků, tedy těch, kteří nakupují opakovaně již delší dobu. Skutečnost, že firmě takovýchto zákazníků přibývá, je mimo kvalitní produkt a nadstandardní služby způsobena bezpochyby také vysokou informovaností a profesionalitou nejen prodejního personálu.

4. Analýza problémů podnikového vzdělávání

Systém vzdělávání ve společnosti Mountfield je za dobu fungování firmy, tedy dvacet let, poměrně kvalitní a propracovaný, existují však jisté rezervy, jejichž eliminací, nebo odstraněním, by došlo k zefektivnění nejen v problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Jedná se především o tyto problémy:

- Dochází k situacím, kdy někteří zaměstnanci potřebné školení dosud neabsolvovali a někteří, aniž by to jejich, například slabší pracovní výsledky vyžadovaly, absolvovali kurz opakovaně, což vede ke zcela zbytečnému navyšování vzdělávacích nákladů. V případě dvoukolových kurzů někteří zaměstnanci, aniž by absolvovali první (začátečnické) kolo, přicházejí rovnou na kolo druhé. Školení některých zaměstnanců nebývají vhodně časově rozvržená, chybí možnost dalšího (vyššího) kola školení, či možnosti ve vhodnou dobu školení rekapitulovat. Elektronická evidence těchto informací by vzniku problémů zamezila.
- V případě některých zaměstnanců lze na školeních sledovat nezájem a neochotu o probíhající kurz, chybí motivace pracovníků aktivně se průběhu kurzů účastnit.
- Nedostatečná zpětná vazba ze školení, ze strany účastníků probíhá pouze dotazníkové šetření bezprostředně po ukončení kurzu.
- Nedostatečná komunikační provázanost odboru rozvoje lidských zdrojů s vedoucími pracovníky prodejen. Lepší vzájemná komunikace by pomohla nejen při identifikaci potřeb vzdělávání, ale také jeho přesnějšímu plánování, samotnému průběhu a vyhodnocování.
- Chybějící analýza fluktuace a důvodů pro odchod zaměstnanců. K tomuto účelu se nevede žádná přesnější evidence.
- Absence interního kouče (z řad vlastních zkušených zaměstnanců) v oblasti zdokonalování prodejních dovedností, komunikace, personálních a právních záležitostí.
- Nedostatečná stimulace a nejasně definovaná odměna zaměstnanců v případě úspěšného výsledku Mystery Shoppingu. Mimo individuální, nedostatečně specifikované finanční prémie neexistuje jiná forma odměny.

5. Návrhy ke zlepšení efektivity zdělávání

V rámci výše zmíněných problémů se za účelem zefektivnění podnikové personální problematiky a především vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, prostřednictvím činnosti odboru rozvoje lidských zdrojů, nabízejí následující alternativy:

- Systému vzdělávání by bylo vhodné věnovat celoroční pozornost, na rozdíl od stávající situace, kdy plánování, výběr a samotná realizace kurzu probíhá během zhruba čtyř měsíců. Jsem přesvědčen, že toto byl jeden z hlavních důvodů vzniku nového oddělení rozvoje lidských zdrojů, které bude nyní v této problematice postupovat systémově a v rámci delšího časového období.
- Častěji mapovat aktuální trendy ve vzdělávání, eventuálně hledat nové metody vzdělávání, nechat se inspirovat úspěchy ve vzdělávání jiných, například konkurenčních organizací. S pružně měnícím se trhem roste potřeba zaměstnance neustále vzdělávat a učit novým věcem, je proto nutné na tyto tržní změny včas a správně reagovat vhodnou volbou vzdělávacích aktivit.
- Evidovat absolvovaná školení v osobních kartách jednotlivých zaměstnanců formou elektronických dat na firemním intranetu za účelem odstranění chyb v jejich organizování. Tímto krokem, evidencí pomocí vhodného softwaru, by se vyřešil problém s opakovanou účastí zaměstnance na stejném typu kurzu, popř. situace, kdy zaměstnanec, aniž by absolvoval první kolo kurzu, absolvuje rovnou kolo druhé. Na těchto kartách by bylo možno evidovat taktéž výsledky, resp. hodnocení zaměstnance, jak ze školení, tak z konkrétní praxe např. výsledky tajných nákupů. V tomto případě by se jednalo o informace neveřejné, ke kterým by měly přístup pouze konkrétní osoby (oblastní manažeři, regionální ředitelé, pracovníci odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů). Veřejného charakteru by naopak mohly být informace o zaměstnancově pozici, zkušenostech, době působení u firmy, významných životních událostech jako jubilea, sňatek, narození potomka, atd.
- Odstranit překážky ze strany nadřízených pracovníků při volbě dobrovolného kurzu. Jak již bylo zmíněno výše, prostřednictvím firmy Zeman mají zaměstnanci na výběr ze dvou základních skupin kurzů a to povinné, eventuálně povinně volitelné a kurzy volitelné, dobrovolné, na které se zaměstnanec může přihlásit podle své vlastní volby. Bohužel ne vždy má zaměstnanec skutečně možnost se vybraného kurzu účastnit a jeho žádost je vedoucím bez konkrétního důvodu (nedostatečná kapacita kurzu,

nutnost setrvání zaměstnance na pracovišti) zamítnuta. Osobně zastávám názor, aby z důvodu nevyhovujících pracovních výsledků či porušení povinností byla zaměstnanci žádost, účastnit se takového kurzu, zamítnuta. Domnívám se navíc, že možnost volby takového kurzu by z pohledu motivace zaměstnance měla být vnímána jako jistý benefit a odměna za výborné pracovní výsledky. V takovémto případě by však mělo být zaměstnanci vyhověno, neboť účastí na zvoleném kurzu dochází k jeho dalšímu rozvoji. Efektivita takového vzdělávání je navíc větší, jelikož zainteresovanost zaměstnance a ochota aktivně se kurzu účastnit vychází z jeho vlastního rozhodnutí a volby.

- Vychovávat interní kouče a koordinovat jejich práci. Existence vnitřních a dobře vyškolených koučů by umožnila firmě lépe a efektivněji pracovat na vzdělávání pracovníků a odhalování rezerv v jejich práci. Interní kouči by mohli fungovat v oblasti IT (školení práce s PC), personální (zákony, vyhlášky, pravidla a jejich používání v praxi), právní (zákony, nutné mantinely, právní formulace a jejich výklad), servisu (jak správně dodržovat jednotlivá nařízení a pravidla), OMP (zaškolování nových manažerů, jak správně nastavit pravidla prodeje, předávání zkušeností novým lidem) a v oblasti obecného vzdělávání (motivace, vedení lidí, komunikace na pracovišti, mezilidská komunikace).

Po vyškolení určených pracovníků pro tyto odbory by bylo zapotřebí koordinovat jejich činnost, vyhledávat prodejny a útvary, které mají problém a pracovat s ním.

- Věnovat větší pozornost otázce „Talent managementu“, vyhledávat kádrové rezervy firmy a pracovat s nimi. Zajistit komunikaci kompetentních pracovníků se zaměstnanci za účelem zjištění jejich spokojenosti v dané práci a pozici, jejich skrytých očekávání, na kterých by bylo možno po dohodě pracovat a dále je rozvíjet např. školením, nebo přípravou na případný vyšší post. Jsem přesvědčen, že tento krok povede taktéž ke snížení fluktuace zaměstnanců, neboť by tito měli větší šanci seberealizace a lepšího uplatnění. Snížila by se tak jejich tendence k odchodu z firmy. V rámci snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti doporučuji také zajistit evidenci nových a odcházejících zaměstnanců a důvodů jejich odchodu. Právě objasnění některých důvodů odchodů pracovníků z firmy může pomoci tyto důvody ošetřit či vyřešit a zabránit tak odchodu kvalitních, nejen řadových pracovníků.
- Zajistit pravidelnou komunikaci vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Za dobu mého téměř sedmiletého působení u firmy jsem měl osobně pouze jednu možnost konzultovat výsledky své práce a spokojenost s nadřízeným. Je potřebné, a

v dnešní době ve většině nejen velkých firem na trhu již standardní, zajistit pravidelné pohovory zaměstnanců se svými nadřízenými za účelem konzultace zaměstnancových pracovních záležitostí (co se povedlo, nepovedlo, v čem jsou jeho silné stránky, rezervy, budoucnost zaměstnance, ambice, potřeby vzdělávání, atd.) a s těmito informacemi dále pracovat.

- Eliminovat počet účastníků především kurzů firmy Zeman, kteří si přišli školení pouze „odsedět“. Mnoho zaměstnanců absolvujících tyto kurzy věnují samotné výuce minimum pozornosti a jejich účast na školení jim tím pádem nepřinesla téměř žádné zlepšení stávajících pracovních schopností, což vede k neefektivnímu vynakládání vzdělávacích nákladů. V rámci zvýšení pozornosti účastníků na těchto kurzech doporučuji ze strany oddělení rozvoje lidských zdrojů a následně vedoucích pracovníků prodejen zajistit, aby zaměstnanci po ukončení kurzu byli povinni seznámit s jeho průběhem své spoluzaměstnance na prodejně formou jakési porady či diskuse. Tím by navíc rámcově seznámili s problematikou své spoluzaměstnance, kteří nemají možnost takový kurz absolvovat. Při této příležitosti, tedy s určitým časovým odstupem, by bylo vhodné vyplnit (anonymně formou firemního intranetu) taktéž dotazník pro zaměstnance, týkající se průběhu školení, který bývá normálně vyplňován bezprostředně po ukončení kurzu, tedy bez možností se nad vyplňováním důsledněji zamyslet. Díky alespoň malému časovému odstupu by tyto informace přinesly kvalitnější zpětnou vazbu, už také proto, že by nebyly zkresleny „halo efektem“, tedy jakousi roztržitostí účastníků z absolvovaného kurzu. Dále navrhuji, aby účastníci, pokud možno s přibližně jedno až dvoutýdenním časovým odstupem (dle křivky zapomínání, graf č. 2), vykonali jakousi zkoušku či test formou e – assessmentu (taktéž prostřednictvím firemního intranetu), který prověří jejich zkušenosti z absolvovaného kurzu a navíc poslouží jako zpětná vazba ohledně využitelnosti nových informací v praxi, přičemž výsledek testu může formovat zaměření nových kurzů. Jsem přesvědčen, že tato skutečnost přiměje mnohé zaměstnance k větší aktivitě a pozornosti během vzdělávacích akcí, navíc přispěje k rekapitulaci a připomenutí probrané problematiky a zajistí tak vstřebání většího množství informací účastníkem.
- Doplnit motivační program zaměstnanců. Doporučuji rozšířit nabídku aktuálních benefitů o možnost zaměstnance vybrat si za mimořádné pracovní výsledky, například výborně hodnocený kontrolní nákup, odměnu ve formě výběru z nabídky nadstandardních vzdělávacích či „revitalizačních“ kurzů (asertivní chování a zvládání

stresu, timemanagement, atd.), nebo osobně zvolených vzdělávacích aktivit, hrazených zaměstnavatelem, jako například jazykový kurz v místě svého bydliště. Věřím, že tyto kroky mohou některé zaměstnance stimulovat k lepším pracovním výkonům, už také z toho důvodu, že doposud na většině prodejen není dobrý výsledek Mystery Shoppingu nikterak zřetelně odměněn. Ročně proběhne v průměru třicet hodnocení formou Mystery Shoppingu. Vynásobíme-li tento počet osob průměrnými náklady na jednoho účastníka kurzu (5000,- Kč), za předpokladu výborného výsledku všech hodnocených, dosáhneme částky maximálně 150.000,- Kč, kterou v porovnání s užitkem z ní, v podobě vyšší zainteresovanosti zaměstnanců a zároveň jejich lepších znalostí a dovedností, považuji za akceptovatelnou.

- Zakomponovat mezi stávající vzdělávací metody formu Outdoor trainingu. Momentálně se již odbor rozvoje lidských zdrojů touto otázkou zabývá a firma Zeman zpracovala návrh programu pro tuto metodu, který má podobu „kurzu přežití“. Věřím, že účast na takovémto novém typu kurzu by pro spoustu zaměstnanců byla vítanou změnou a především novou formou zlepšení komunikace, týmové spolupráce, loajality a posílení interpersonálních vazeb.

Uvedené návrhy jsou dle mého názoru reálné a pro zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti do budoucna jistě využitelné a přínosné. Taktéž náklady potřebné k zajištění těchto kroků, vzhledem k povaze a složitosti jejich realizace, by neměly celkové vzdělávací výdaje společnosti výrazněji navýšit.

6. Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době dosti frekventovaným pojmem. Nejen samotní lidé, ale také organizace pociťují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců, za účelem dosažení svých cílů.

Ve své bakalářské práci na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsem se za pomoci odborné literatury, konzultace se spoluzaměstnanci a kompetentními vedoucími spolupracovníky, pokusil vyřešit její podstatu tedy analyzovat chyby a nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců, především v podobě nevhodného systému hodnocení, získávání zpětné vazby a nedostatečné komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými, v prosperující české společnosti Mountfield a.s. s cílem navrhnout kroky ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému.

Základním předpokladem adekvátní vypovídací hodnoty práce bylo zajištění potřebného množství informací a seznámení se důkladně s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, tedy aktuálním systémem identifikace potřeb, plánováním, samotnou realizací, společně s druhy vzdělávacích metod a způsobem vyhodnocování jeho efektivity. Celkový systém vzdělávání je velmi široký a nelze jej stavět pouze na těchto čtyřech krocích, proto mne zajímalo, také jakou pozornost mu společnost věnuje, co z něj získala, co od něj do budoucna očekává a v neposlední řadě jaké částky investuje na jeho odpovídající zajištění. Tyto informace, získané především na základě konzultace s pracovníky odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů, vedoucími pracovníky prodejen a řadovými spoluzaměstnanci, mi umožnily přesněji identifikovat problémy a nedostatky ve stávajícím systému a inspirovaly mne k několika návrhům na jejich eliminaci. Z výše uvedených informací je zřejmé, že společnost Mountfield věnuje vzdělávání a zdokonalování svých zaměstnanců nemalé úsilí a náklady, ze kterých pak přirozeně očekává a také získává významný profit nejen ve formě stoupajícího obrátu a zisku.

V rámci aktuálního rozvoje společnosti velmi vítám vznik zcela nového odboru kontroly a rozvoje lidských zdrojů. Pevně věřím, že jeho činnost povede také společně s mými návrhy, jejichž tvorbu a vysvětlení jsem si stanovil za cíl této bakalářské práce, k pozitivním změnám nejen v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti.

Seznam použité literatury

a) Knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Tréning a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DĚDINA, Jiří; ODCHAZEL, Jiří, *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, L. Robert; JACKSON, H. John, *Human Resource Management*, 12. vyd. Library of Congres Control, 2006. ISBN 13:978-0-324-54275-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*, Praha: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

b) Internetové zdroje:

Historie společnosti Mountfield a.s. [cit. 2010-03-02], dostupná z www:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mountfield>>

<<http://www.bydlet.cz/obchodni-domy/mountfield>>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Křivá 164/2, 748 01 Bobrovníky

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti Mountfield a.s.
- Příloha č. 2 Zápis z hodnocení Mystery Shopping.
- Příloha č. 3 Formulář požadavku na školení zaměstnanců.
- Příloha č. 4 Výsledná tabulka dotazníkového hodnocení kurzů.